



# Les obstacles à la gestion des Risques Psycho-Sociaux

Wim van Wassenhove

## ► To cite this version:

Wim van Wassenhove. Les obstacles à la gestion des Risques Psycho-Sociaux. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2014, 115, pp.30-40. hal-00915171

**HAL Id: hal-00915171**

**<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00915171>**

Submitted on 9 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les obstacles à la gestion des Risques Psycho-Sociaux.

## Quatre pistes d'analyse.

Wim VAN WASSENHOVE

Docteur, Chargé de recherche au CRC - MINES Paristech

*Cet article propose une analyse de la gestion des risques psychosociaux au sein des entreprises. Cette gestion se heurte à plusieurs obstacles. Premièrement, le caractère polymorphe et plurifactoriel des RPS n'aide pas à sa compréhension dans le monde professionnel. En deuxième lieu, les coûts associés sont peu visibles pour une entreprise, ce qui n'incite pas à l'action. De plus, les méthodes et outils d'évaluation généralement disponibles sont peu adaptés aux pratiques traditionnelles de santé et sécurité au travail (par exemple la réalisation du Document Unique d'Evaluation des Risques). Pour terminer, un levier d'action important qui se situe au niveau de l'organisation du travail n'est que rarement pris en considération. Dans cet article, nous tâcherons de faire un point sur cette question en analysant ces blocages et en proposant des pistes d'action.*

## Introduction

Les suicides de France Télécom ont projeté brutalement et dramatiquement sur le devant de la scène la problématique du stress et de la souffrance au travail. Sur la base du rapport remis à la justice par l'inspection du travail, le Parquet de Paris a ouvert le 8 avril 2010 une procédure judiciaire pour « *harcèlement moral et insuffisance du document d'évaluation de risques*<sup>1</sup> ». L'inspection du travail avait formulé des critiques très sévères contre l'ensemble de la politique de réorganisation et de management. En effet, depuis 2006 France Télécom réduit ses effectifs et ses coûts et améliorer sa productivité.

La puissance publique a investi le sujet. Une des trois cibles<sup>2</sup> du plan santé au travail 2010-2014<sup>3</sup> sont les risques psychosociaux (RPS). Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 30 octobre 2010, le Ministère du Travail a analysé les 234 accords sur les risques psychosociaux déposés auprès de ses services et collecté 250 plans déclarés par les entreprises de plus de 1000 salariés (sur les 1300 sociétés concernées)<sup>4</sup>. Quatre accords sur cinq sont des accords de méthode, visant à définir un processus de diagnostic, d'évaluation et d'action. Les accords de fond proposent des réponses et des axes d'action. Rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction ou précisent les modalités de son implication [DGT, 2011]. Depuis le 8 août 2012, les entreprises de plus de 20 salariés doivent afficher sur les lieux de travail les articles du Code pénal relatifs au harcèlement moral et sexuel ainsi rendre disponible à son personnel le document unique d'évaluation des risques professionnels prévu

---

<sup>1</sup> L'évaluation des risques professionnels est rédigée dans le « Document Unique d'Evaluation des Risques » (DU ou DUER), créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, transposition de la directive européenne sur la prévention des risques professionnels.

<sup>2</sup> Le plan cible trois catégories de grands risques : les risques chimiques, notamment les risques cancérogènes mutagènes et toxiques pour la reproduction, les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux.

<sup>3</sup> Discours Ministre Xavier Bertrand, 2011 Colloque bien-etre au travail. 8 février 2011

<sup>4</sup> Direction Générale du Travail, 2011.

par l'article R 4121-1 du Code de travail. Cependant, les risques psychosociaux s'intègrent difficilement dans le processus de prévention. Quatre pistes d'analyses approfondissent les obstacles :

- 1) La définition claire et la compréhension complète des RPS ne sont pas encore acquises. La complexité du sujet ne facilite pas une appropriation.
- 2) Les effets négatifs des RPS sur la productivité ou sur la survenue des accidents de travail toutes causes confondues ne sont pas clairement démontrés ; le coût économique est indirect, peu visible et difficilement chiffrable ce qui ne motive pas l'entreprise à définir ce problème parmi les priorités.
- 3) Les méthodes et outils de diagnostic et d'évaluation ne sont pas adaptés aux entreprises, de même, les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas clairement établis au sein du monde professionnel. La prise en compte de ces risques dans le Document Unique (DU) est difficile, l'intégration des RPS, surtout pour les PME, se heurte à l'absence de moyens méthodologiques. De ce fait, le chef d'entreprise ne satisfait pas aux obligations réglementaires.
- 4) L'émergence des RPS en tant que risque nouveau est communément admise et généralement mise en relation avec des nouvelles formes d'organisation du travail, du management et des choix de gestion. Cependant, ces liens ne sont pas clairement établis (ou ne sont volontairement pas abordés !).

Cet article propose de développer ces points. Il ouvre également une perspective d'un axe de prévention par le débat sur l'activité et l'organisation du Travail.

### *Premier point : le caractère plurifactoriel et complexe n'aide pas à la compréhension*

L'erreur humaine, le stress, la fatigue, le burn-out [Canoui & Mauranges, 2008], les violences internes dont le harcèlement moral et le harcèlement sexuel [Gava & Gbézo, 2009], les violences externes (celles provenant de personnes extérieures à l'entreprise) et la souffrance ou le mal-être au travail s'apprête à un maquis terminologique dont les concepts se recouvrent parfois, qui désignent tant à la fois des risques professionnels, des causes et des effets sur la santé.

Dans cette galaxie de menaces à caractère psychosocial, il semble que le stress professionnel joue un rôle prépondérant. D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, le stress survient lorsqu'il y a « *déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* »<sup>5</sup>. Mais le stress est un phénomène dont les facteurs relèvent à la fois de l'environnement physique, organisationnel, relationnel, social et peuvent avoir des conséquences aussi diversifiées que l'erreur humaine, la fatigue passagère, la surcharge mentale, la surcharge émotionnelle, la dépression, l'altération grave de la santé mentale, le suicide. Le tableau 1 et la figure 1 illustrent cette complexité du phénomène de stress. Le tableau 1 présente un exemple de causes et d'effets sur plusieurs niveaux organisationnels.

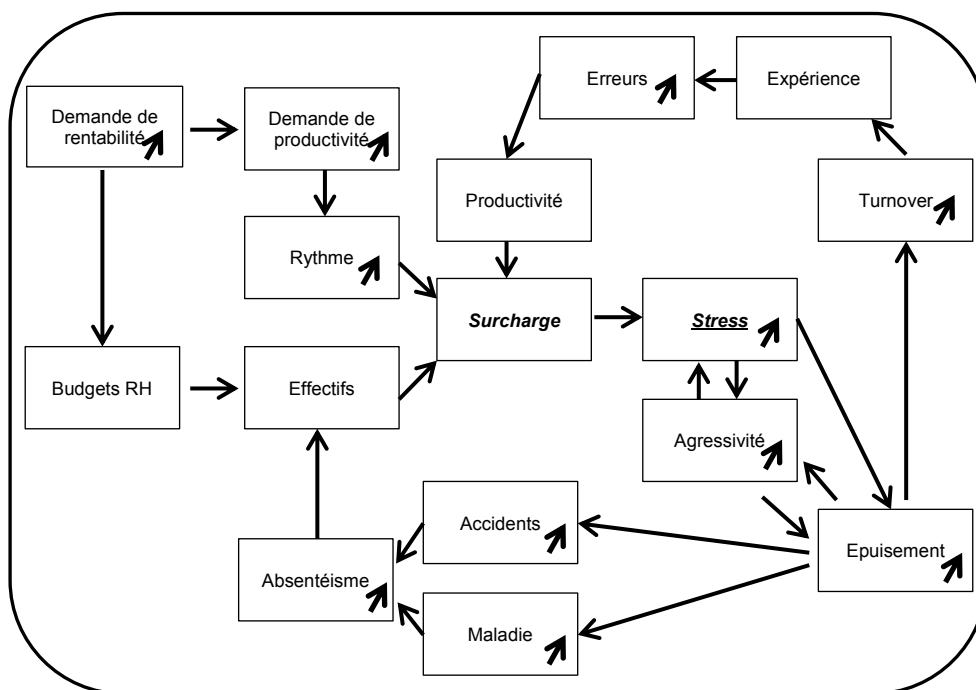
<sup>5</sup>

<http://osha.europa.eu/fr>

**Tableau 1 : Exemple de causes et d'effets sur plusieurs niveaux [Audétat & Voirol, 1998]**

Société	Organisation	Equipe	Individu
<i>Causes</i>	<i>Effets</i>		
	<i>Causes</i>	<i>Effets</i>	
		<i>Causes</i>	<i>Effets</i>
Mondialisation	Budgets RH	Surcharge chronique	Dépression
Compétition accrue	Effectifs insuffisants	Stress	Maladie

La figure 1 présente un réseau de causalités circulaires au sein d'une organisation [Audétat & Voirol, 1998]. Il apparaît quand le stress est analysé qu'il ne s'agit pas simplement de causes et d'effets psychologiques reliés linéairement entre eux sous forme d'un arbre, mais qu'il s'agit d'un réseau circulaire.



**Figure 1 : un réseau circulaire de causalités [d'après Audétat & Voirol, 1998]**

Historiquement trois approches du stress associées à trois disciplines peuvent être distinguées : biologique, épidémiologique et psychologique.

- L'endocrinologue Hans Selye décrit en 1936 le "*Syndrome Général d'Adaptation*" [Selye, 1936] comportant trois phases distinctes : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Cette approche biologique du stress se focalise principalement sur les réactions physiologiques de l'organisme soumis à l'action de stressseurs physiques, chimiques et biologiques. Les composantes biologiques du stress sont indéniables et d'un intérêt certain, mais elles ne sont pas suffisantes pour décrire un système aussi complexe que celui du stress.

- L'approche épidémiologique a pour objectif d'identifier les agents stresseurs parmi les variables environnementales d'exposition qui augmentent les risques pour la santé [Niedhammer, 2007].
- L'approche psychologique dépasse les modèles déterministes de l'épidémiologie en intégrant une conception dynamique. Elle conçoit le stress comme un processus évoluant dans le temps, c'est l'interprétation particulière que l'individu a de la situation qui peut être déclencheur de stress et non seulement l'agent stressor [Mackay & Cooper, 1987]. Cette approche tient donc à la fois compte des différences inter individuelles et de la dimension interactive entre l'individu et son environnement.

Ces différentes approches ont donné lieu à des modèles explicatifs du stress. Les plus connues sont ceux de Karasek [1990] et Siegrist 1996]. La confusion liée à la définition du stress même est directement issue de la diversité des modèles proposés et ce problème existe encore largement aujourd'hui. Nous retenons ici trois notions du stress au travail :

- les contraintes au travail (les facteurs de stress ou situations de travail contraignantes qui exposent la personne au stress)
- un état de tension ou état de stress généré chez la personne résultant de sa perception des contraintes et des ressources pour y faire face
- les effets ou conséquences observables sur les comportements de la personne ou sa santé et sur l'entreprise si la situation concerne un nombre important de salariés.

S'intéresser aux contraintes au travail exposant au stress, consiste à établir une longue liste et plusieurs classifications à proposer. L'INRS [2010] les classe selon cinq catégories de facteurs : facteurs liés à la tâche ; facteurs liés à l'organisation du travail et/ou la gestion des ressources humaines ; facteurs liés aux relations de travail ; facteurs liés à l'environnement physique et technique ou l'environnement matériel ; et facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise. Ces facteurs appartiennent au domaine du factuel, les contraintes par contre, sont le résultat de la *perception* de la personne de ces facteurs et sont donc par nature subjective : une même contrainte pourra être perçue différemment selon les salariés. L'évaluation cognitive de la situation résulte à un sentiment de déséquilibre et donc de stress. Cette phase se veut dynamique, avec la mise en place de stratégies de « *coping* » (faire face) [Paulhan, 1992] qui détermine les actions et comportements que la personne met en œuvre.

L'état de stress chronique chez l'employé se traduit par l'apparition de différents symptômes physiques, émotionnels et intellectuels. Ces symptômes ont des répercussions sur le comportement : recours à des produits calmants (somnifères, anxiolytiques, alcool, etc), prise d'excitants (café, tabac, etc), fuite par rapport à un environnement agressif : inhibition, repli sur soi, diminution des activités sociales etc. Le stress est à l'origine de plusieurs pathologies telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS), maladies cardio-vasculaires (MCV), dépressions,... Ces répercussions sont néfastes pour la santé des travailleurs et coûteuses pour la société. Ces phénomènes ont tous des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise et engendrent des coûts indirects mais certains.

### *Deuxième point : un coût à visibilité limitée n'incite pas à l'action*

Selon un rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (OSHA) les aspects sociaux, et le stress au travail en particulier, sont considérés, avec les agents chimiques cancérigènes et la sécurité, comme les risques les plus importants pour l'avenir. Il

s'agit d'un risque professionnel à double titre : des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses<sup>6</sup>, et il est probable que le stress contribue à la survenue de certains accidents du travail [Sutherland, 1991]. Les modèles d'accident et les méthodes d'analyse d'accident et de retour d'expérience [Van Wassenhove, 2008] ne prennent pas encore assez en compte le stress. Néanmoins, les développements actuels d'outils d'investigation s'orientent vers les conditions de performance et de réalisation du travail dans les contextes d'accident, par exemple avec la méthode CREAM [Hollnagel, 1998] [Desmorat, 2013].

Le stress au travail peut toucher n'importe qui, à n'importe quel niveau dans n'importe quel secteur. C'est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, il affecte 22 % des travailleurs de l'Europe des 27. L'Institut national de recherche sur les conditions de travail (INRCT) a réalisé en 1993 une étude sur le coût du stress qui stipule que le stress professionnel touche un travailleur sur trois, et est autant dommageable et coûteux pour le travailleur, sa famille, l'employeur, l'entreprise ou la société en général [Viatour, 2001]. Non seulement le stress affecte la santé et la sécurité des individus, mais il compromet également le bon fonctionnement des organisations et des économies nationales.

Les coûts pour l'entreprise sont variés : absentéisme, absence pour maladie, accidents de travail, défauts de qualité, baisse de rendement, grèves, rotation du personnel élevée,... Une réduction de l'absentéisme et des remplacements de collaborateurs permettrait une économie salariale de l'ordre de 0,35%. Une diminution du nombre de démissions et du nombre d'engagements de nouveaux travailleurs à former permet une économie salariale de 2,2% (par travailleur et par an) [SPF, 2004].

En 2002, Le coût économique annuel du stress au travail dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros<sup>7</sup>. Le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues d'après une enquête de 1999 faite par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail dans les 15 Etats membres [INRS, 2010]. ]. Des estimations d'une enquête de l'UK sur le stress au travail, la dépression et l'anxiété chiffrent 11.4 million de jours ouvrés perdus en Grande Bretagne en 2008/09 [HSE, 2010]. Nous vous référons au EU-OSHA rapport pour plus de data [EU-OSHA, 2012].

Les experts estiment le coût lié au stress de l'ordre de 0.3% à 3.3% du PIB [Trontin, 2008]. Plus récemment, Lassagne et al [2012] évaluent le coût social entre 0,10 et 0,15% du PIB pour une étude française (avec des hypothèses extrêmement conservatrices) et autour de 2,6% du PIB pour une étude Suisse. Pour l'étude réalisée en France, le coût direct et indirect du stress équivaut à 17 à 28 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la sécurité sociale.

---

<sup>6</sup> L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a modifié le 25 mars 2010 la liste des maladies professionnelles en y incluant le stress post-traumatique ainsi que les troubles mentaux et du comportement liés à des activités professionnelles. Cette liste n'est qu'une recommandation aux états membres afin qu'ils l'intègrent dans leur propre législation. L'inclusion, pour la première fois, des troubles mentaux et du comportement dans cette liste constitue une avancée significative pour les organisations syndicales françaises de salariés qui appellent de leurs vœux l'inscription du stress professionnel au tableau des maladies professionnelles.

<sup>7</sup> Chiffres de l'Agence européenne pour la santé au travail relatifs à l'année 2005 - <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>

Cependant, ces coûts ne sont pas directement visibles pour l'entreprise, et même si ces coûts peuvent être attribués aux conséquences du stress, la nature complexe du phénomène empêche une action directe et ciblée.

### *Troisième point : des méthodes et des outils d'évaluation peu adaptés*

Cette troisième piste d'analyse avance que les méthodes et outils de diagnostic et d'évaluation ne sont pas adaptés aux entreprises, de même, les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas clairement établis au sein du monde professionnel. La prise en compte de ces risques dans le Document Unique (DU) est donc difficile. L'obligation du DU concernant les autres risques professionnels rencontre déjà sa part d'obstacles [Cambon & Guarnieri 2008], l'intégration des RPS, surtout pour les PME, se heurte à l'absence de moyens méthodologiques. De ce fait, le chef d'entreprise ne satisfait pas aux obligations réglementaires. Les responsables politiques et le législateur ont réagi face à cette problématique nouvelle que sont les RPS mais la loi reste globalement très générale ou très spécifique.

Depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L 4121 du Code du travail). Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. A l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés).

En France, il n'existe pas de réglementation spécifique sur la prévention des risques psychosociaux au travail. Toutefois, sur la base de l'approche globale de la prévention des risques professionnels qui prévaut depuis 1991, l'absence de réglementation particulière relative à un risque spécifique n'induit pas un droit à l'inaction [Malingrey, 2009]. Pour organiser la prévention en entreprise, le chef d'entreprise peut donc s'appuyer sur les principes généraux de prévention des risques professionnels qui peuvent guider son action quels que soient les risques (article L 4121 du Code du travail).

Au-delà de ces dispositions générales, la prévention pourra également s'appuyer sur des réglementations particulières visant la prévention de certains risques susceptibles de constituer des sources de stress (bruit, travail sur écran, certains modes d'organisation du travail,...). En France, le Document Unique est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le Code du Travail (article R. 4121-1 et suivants) et obligatoire pour toutes les entreprises et associations de plus d'un salarié. Le document unique est caractérisé par trois exigences :

- il doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié ;
- il doit préconiser des actions visant à réduire ou supprimer les risques ;
- et il doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an, à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée et après chaque accident du travail).

De toute évidence, les risques psychosociaux doivent donc également être pris en compte dans ce document.

Les préoccupations des gouvernements, dont le gouvernement Français, sont récentes [Leka et al, 2011] et sont caractérisées par un écart entre « la théorie et la pratique ». Leka et Kortum

[2008] argumentent que « ...*despite developments of policy in this area, there still appear to be a broad science-policy gap and even a broader one between policy and practice* » (p294). L'administration ne dispose pratiquement pas d'instruments ou d'outils pour la prévention et la gestion des risques psychosociaux. Rasmussen [2011] cite que « *A number of jurisdictions have developed instruments for the prevention and management of workplace violence and bullying/harassment but few have provided legislative tools specifically adapted to the management of psycho social risk factors associated with work organisation...* ». Les risques psychosociaux sont un problème complexe et les outils législatifs et administratifs ne sont pas encore adaptés à la réalité du terrain.

Quant aux outils d'évaluation, différentes méthodes peuvent être mises en œuvre : observations de l'environnement et des conditions de travail, entretiens individuels ou de groupes, groupes de discussion, questionnaires portant sur la perception des conditions de travail, du stress, de la santé et de la satisfaction au travail. A cause de difficultés méthodologiques et pratiques liées à la méthode par observateur, l'épidémiologie privilégie l'approche par questionnaire, qui permet d'évaluer les facteurs psychosociaux au travail tels qu'ils sont perçus par les salariés eux-mêmes. Les deux principaux outils sont construits à partir des modèles de Karasek [1990] [Niedhammer, 2006] et le modèle de Siegrist [1996]. A titre d'exemple, le questionnaire utilisé par un cabinet de consulting chez France Telecom et relayé par la presse magazine française est construit à partir d'une combinaison des questionnaires de Karasek et de Siegrist<sup>8</sup>. Toutefois, il faut souligner que les questionnaires tel que celui de Karasek, qui malgré une très forte notoriété, n'est pas toujours utilisé à bon escient. Ce questionnaire n'est pas adapté à toutes les situations de travail et dans une démarche d'intervention, son utilisation seule ne suffit pas car il s'agit alors de sonder la perception des situations de travail stressantes et non de mesurer un niveau de stress en soi.

En général, pour la prévention, trois niveaux peuvent être distingués :

- la prévention primaire (en rapport avec les sources potentielles de stress) ;
- la prévention secondaire (qui consiste à enseigner la maîtrise de stress aux personnes)
- et la prévention tertiaire (dont l'objectif est de proposer aux salariés déjà touchés par le stress, des programmes d'assistance et de conseils).

D'une façon générale, il est plus facile et moins perturbant de changer les individus (prévention tertiaire) que de lancer un programme de changement organisationnel (prévention primaire). Par rapport au nombre considérable d'interventions au niveau secondaire et tertiaire, les stratégies préventives primaires (ou organisationnelles) sont relativement rares. Or, une démarche préventive primaire qui consiste à éviter l'apparition de situations de travail stressantes est la solution durable.

En matière de stress, seraient alors mesurables les caractéristiques ergonomiques et sociotechniques du travail, les réactions physiologiques et biochimiques des personnes, le vécu du travail et le vécu de la santé. Le stress au travail n'étant pas directement mesurable, il convient donc de mesurer les sources de stress et les réactions dues au stress. Cependant, l'analyse des résultats des questionnaires, sa mise en relation avec des sources de stress spécifiques et la prise en compte dans le document unique est loin d'être évidente. Un soutien par un expert externe apporte un soutien méthodologique souvent nécessaire. Les RPS débordent largement une stricte approche santé-sécurité. En outre, cette externalisation

---

<sup>8</sup> Le Figaro, édition du 19 octobre 2009.



garantisse la neutralité, l'impartialité et la confidentialité. Elle permet d'éviter des craintes de représailles et libère la parole.

Le Document Unique est souvent géré par une personne qui endosse le rôle de préventeur santé et sécurité au travail. La difficulté pour le préventeur se présente quand il s'agit de transposer l'évaluation RPS dans le document unique, plus particulièrement, dans la structure ou dans le formatage typique, souvent un tableau, de ce type de document. La terminologie utilisée le plus fréquemment dans le Document Unique ne correspond pas forcément avec celle des RPS. La définition du danger, du risque, de la gravité, de la fréquence ou de la probabilité n'est pas évidente pour la problématique des risques psychosociaux. De plus, les risques dans le DU sont généralement attribués à un processus de travail ou un poste de travail. Or, la problématique RPS se situe souvent de façon plus dispersée dans l'organisation. En réponse à cette problématique, certains acteurs dont l'INRS et l'ANACT ont édité récemment des guides et des kits méthodologiques pour aider les entreprises à prendre en compte les RPS [ANACT, 2012]. Des acteurs privés proposent également des méthodes et des solutions logicielles pour intégrer les RPS dans le Document Unique<sup>9</sup>.

Suite à cette évaluation, parmi les mesures de prévention possibles, celles de la prévention primaire qui combattent le risque à la source sont les plus efficaces. Ceci implique que les modes organisationnels, sources de stress, doivent pouvoir être mis en cause.

### *Quatrième point : une organisation du travail difficilement remise en question*

La démarche proposée dans la partie précédente peut être qualifiée comme une approche « hygiéniste » ou « épidémiologique » de la problématique RPS, caractérisée par les notions d'identification et d'exposition à un facteur de risque spécifique en utilisant des hypothèses de relations risque-santé [Clot, 2010]. On parle des risques psychosociaux comme s'il s'agissait d'un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise et qui atteint certains des salariés. [Petit et al., 2011]. Le rapport de Nasse et Légeron, rendu en mars 2008 au Ministre du Travail, préconise la construction d'un indicateur global ayant comme fonction de calculer le niveau d'exposition permettant de pronostiquer les dommages encourus afin de décider de l'action. Ils occultent que la problématique RPS est un ensemble combiné et interactif de risques non spécifiques et laissent l'opérateur passif dans un environnement à risques [Clot, 2010].

Les changements intervenant dans le monde du travail rendent le contexte professionnel de plus en plus exigeant envers les travailleurs, en raison de la réduction des effectifs et de l'externalisation, du besoin accru de flexibilité en termes de fonctions et de compétences, d'un recours accru aux contrats temporaires, de la précarisation croissante et de l'intensification du travail (charges de travail plus importantes et pression accrue) et, enfin, du déséquilibre entre les activités professionnelles et la vie privée. Le coût cognitif induit aux salariés par des changements organisationnels dans l'entreprise est très souvent très sous-estimé et également source de tensions psychologiques. Il convient probablement de dépasser les risques psychosociaux pour débattre de l'activité et de l'organisation du travail comme voies plus efficaces de prévention de la souffrance au travail.

---

<sup>9</sup> L'entreprise PREVENTEO propose parmi ses produits un logiciel d'évaluation de la maturité à un référentiel RPS ; Maturiteo® SST (<http://www.preventeo.com>).

Parmi les facteurs à l'origine du malaise psychosocial qui font consensus chez les chercheurs, on peut évoquer : l'intensification du travail ; les dépendances fortes par rapport aux demandes des collègues et des clients, avec des consignes contradictoires et des délais raccourcis ; la précarité et le chômage [Sarnin, 2011]. Encore selon Sarnin, les facteurs à l'origine des souffrances des salariés tiennent beaucoup à l'instabilité et la complexité des organisations, et aux difficultés des managers, du fait de cette complexité, à piloter réellement et de manière satisfaisante ces organisations. Si l'on s'intéresse plus particulièrement à l'activité des travailleurs, les contradictions et impasses de l'organisation apparaissent effectivement remettre en cause, pour beaucoup d'entre eux, ce qui constitue leur métier, leur identité professionnelle, voire même le sens de cette activité avec des conséquences psychopathologiques. La notion de « qualité empêchée » d'Yves Clot est centrale dans beaucoup de contextes d'entreprises où les effets pathogènes sont avérés [Sarnin, 2011]. L'impossibilité progressive d'effectuer un travail de qualité est très souvent explicitement exprimée par les salariés que ce soit à cause de formes d'intensification du travail ou de formes de prescriptions contradictoires [Ughetto, 2007]. Pour comprendre cette expression d'impossibilité de « bien faire son travail », l'analyse fine de l'activité s'avère nécessaire.

Pour passer de la réparation à la prévention, il convient donc, à côté des approches mettant l'accent sur les capacités des individus à gérer le stress, de s'intéresser pour les situations de travail en prenant compte l'activité. La littérature [Sarnin, 2011] propose quelques critères favorables à cette orientation :

- une volonté et une capacité des directions à permettre un débat sur le travail concret
- une capacité des représentants du personnel à dépasser des approches générales autour du travail pour laisser la place à l'expression directe et concrète des salariés sur leur travail
- un management en possibilité d'écoute et d'animation
- un dialogue social suffisamment ouvert permettant l'échange concret sur les réalités du travail
- des contextes de travail établis, avec des lieux et temps réguliers d'expression pour les salariés
- des lieux et temps qui permettent l'échange entre acteurs avec des logiques différentes à l'œuvre dans l'entreprise (santé, sécurité, performance, qualité, etc.)

Nous dépassons ici donc le cadre d'une évaluation des risques professionnels aux postes de travail afin de renseigner le Document Unique. Il s'agit d'une mise en débat de l'activité, caractérisée par l'impossibilité du « travail bien fait » et une disparition des collectifs de travail [Clot, 2010] dans les entreprises contemporaines.

### *Etude de cas*

Pour illustrer la problématique d'évaluation, nous évoquons brièvement une expérimentation sur une organisation d'environ 900 personnes du secteur sanitaire et social. Le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines ParisTech en collaboration avec une équipe de médecins de travail des Alpes Maritimes a réalisé une étude avec pour objectif d'évaluer et de comparer différents outils d'évaluation du niveau de stress dans une organisation. D'un côté, la méthode WOCCQ (Working Conditions Control Questionnaire) [Hansez, 2001] [Van Wassenhove & Guarnieri, 2010], développée par l'Université de Liège de Belgique, est utilisée par un ingénieur de recherche pour faire un diagnostic de la situation au sein de l'entreprise. Cet outil va être utilisé 'à distance' sans connaître l'organisation pour

des raisons de confidentialité. De l'autre côté, un ensemble de questionnaires connues et éprouvées par l'équipe de médecins de travail (principalement basé sur le questionnaire de Karasek et le GHQ12 -General Health Questionnaire) sont utilisées avec le même objectif. Un travail avec l'entreprise a été mené préalablement par l'équipe de médecins pour identifier la structure de l'organisation et les besoins d'évaluation. Ce travail s'est déroulé pendant plusieurs réunions avec les commanditaires (les ressources humaines et la direction générale). Une fiche socio-démographique ad hoc permet de définir les segments (et d'identifier les groupes à risque ultérieurement). Le questionnaire final, regroupant les questions pour la méthode WOCCQ, les questions socio démographiques, le GHQ12 et les questions pour Karasek présente pas moins de 219 questions réparties sur dix pages A4. Dans une période de deux mois, 509 questionnaires remplis ont été récoltés à l'aide de douze médecins du travail des services interentreprises.

Un des intérêts de cette étude était la comparaison des résultats obtenus par les deux parties ; d'une part par deux médecins de travail ayant l'habitude de faire ce travail, ayant une connaissance profonde dans l'outil (ayant construit eux même) et ayant une connaissance concrète de l'organisation (par le fait d'être les médecins du travail référents et d'avoir fait les réunions avec la direction) et d'autre part par une personne qui sait seulement manipuler et interpréter les résultats du WOCCQ Tool sans aucune connaissance de l'organisation étudiée. Les deux parties ont pu identifier les mêmes grandes tendances (les services les plus affectés par des risques psycho sociaux, les catégories d'employés les plus affectés). Cependant, l'équipe des médecins de travail ont pu mener une analyse plus détaillée. Nonobstant que les recommandations émises par les médecins de travail étaient plus ciblées, l'interprétation des résultats du WOCCQ permettait de dresser une évaluation des RPS et de suggérer des axes d'amélioration et de prévention qui pourront être joints ad hoc au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels. Il est important de souligner que ceci ne peut être que la première étape dans le processus de réduction des risques. Un travail en profondeur sur l'organisation du travail de cette organisation semble nécessaire pour réussir une prévention primaire. Trop souvent, on reste sur le constat de l'évaluation.

## *Conclusion*

Aujourd'hui on assiste à un déplacement des risques professionnels vers un domaine complexe, rendant leur prévention beaucoup plus difficile. De multiples agents stressants, aussi bien d'origines physiques, psychologiques ou organisationnelles, sont évoqués pour expliquer les phénomènes. Il est difficile mais néanmoins possible de quantifier le phénomène de stress. De nombreuses études témoignent que le nombre de travailleurs européens soumis à des pressions excessives au travail est impressionnant. Des symptômes individuels comme les ulcères, les accidents cardiovasculaires, la consommation excessive d'alcool, les états dépressifs, les angoisses et des symptômes organisationnels comme l'absentéisme, la rotation du personnel, les difficultés relationnelles, une baisse de rendement, les coûts d'assurance maladie, les défauts de qualité sont d'autant d'indicateurs de dysfonctionnements. Il sera donc important d'appréhender le problème suffisamment en amont, afin de ne pas laisser se dégrader les situations préjudiciables.

La prise en compte des RPS en France est freinée par plusieurs obstacles. Il existe une méconnaissance du phénomène par les entreprises. Néanmoins aujourd'hui, nous entrons dans la phase d'acceptation du sujet. De plus en plus d'organisations et d'entreprises informent leur personnel sur les RPS et le stress au travail en particulier. Et les intérêts portés par le gouvernement ne peuvent qu'accélérer cette phase.

Pour des préventeurs, les RPS ne se referment pas dans le carcan traditionnel du modèle 'risque'. Les 'experts' des RPS, comme les psychologues, ne connaissent souvent pas des démarches méthodologiques et d'ingénierie associées à l'analyse des risques traditionnels. Sur le terrain, des méthodes qualifiées de hygiénistes ou épidémiologiques permettent de faire des premières évaluations. Mais l'intégration des résultats dans le Document Unique reste néanmoins difficile en France. Des approches présentes dans des pays comme l'UK, les Pays-Bas, la Finlande ou l'Italie [EU-OSHA, 2012] peuvent servir d'exemples. L'Irlande a un « work positive tool » qui intègre les RPS dans le système de management de la sécurité existant. C'est un projet de réduction du stress au travail de l'Autorité de Santé et de Sécurité de l'Irlande (*Health and Safety Authority, HSA, Republic of Ireland*). C'est un outil d'audit utilisé pour aider les organisations à se conformer aux standards (*Health and Safety Executive's (HSE UK) Management Standards for Work-Related Stress* [HSA, 2013]).

Il se peut que cette approche épidémiologique et les approches de réparation centrée sur l'adaptation de l'individu ne soient peut-être pas la clé du succès pour la maîtrise de ces risques. Il est préférable en effet de se concentrer sur la prévention primaire, c'est-à-dire l'organisation du travail, plutôt que de se contenter de faire de la prévention tertiaire (c'est à dire du palliatif et de traiter les malades du stress). Il convient de s'interroger sur l'organisation et sur l'activité elle-même, redonner une place plus grande au travail et à des formes d'expression autour des conditions de l'activité. Selon Sarnin [2011], l'enjeu de cette place mieux reconnue au travail apparaît alors non seulement comme un enjeu de santé psychique mais également comme un enjeu de performance économique et une opportunité de renouveler le dialogue social en entreprise.

Cette dernière proposition fait-elle toujours partie des missions d'un préventeur de santé et sécurité au travail ? Pour avancer sur la thématique, ce dernier met en œuvre les check-lists de facteurs de risques, utilise des questionnaires validés pour organiser son évaluation, s'appuie sur des outils validés ne serait-ce que pour satisfaire aux obligations réglementaires. Cependant, une construction des lieux et temps afin de discuter de l'activité au sein de l'entreprise semble une mission de fond indispensable à mener à bien.

En dernier mot, les missions pour les organisations issues de ces quatre points d'analyse sont :

- premièrement, informer le personnel sur la problématique afin que tout le monde la comprend et puisse évaluer individuellement sa situation ;
- deuxièmement, faire un bilan des coûts liés aux RPS et un tableau de bord de suivi des indicateurs (absentéisme, turn-over, productivité, qualité,...) ;
- troisièmement, utiliser les outils et produits développés récemment pour évaluer la situation et identifier des premières pistes d'amélioration ;
- quatrièmement, organiser des lieux et temps pour discuter du travail et de l'organisation elle-même pour approfondir les constats de l'évaluation.

## *Bibliographie*

- [ANACT, 2012] Réseau ANACT 2012. Prendre en compte les RPS dans le Document Unique. Kit méthodologique. Paris. Editions ANACT.
- [Audétat & Voirol, 1998] M.-Cl. Audétat & Ch. Voirol. Psynergie - Neuchâtel, 1998. [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch) consulté le 15 novembre 2012.

- [Cambon & Guarnieri, 2008] Cambon J, Guarnieri F. Maîtriser les défaillances des organisations en santé et sécurité au travail. Paris, Tec & Doc Lavoisier, coll. Sciences du risque et du danger, 2008, 64 p.
- [Canoui & Mauranges, 2008] Canoui P, Mauranges A. Le burn out à l'hôpital – Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants. Issy les Moulineaux, Elsevier-Masson, 4e édition, 2008, 240 p.
- [Clot, 2010] Clot Y. Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Editions La découverte. 2010.
- [Desmorat, 2013] Desmaurat G., Guarnieri F., Besnard D., Desideri P. and Loth F. Pouring CREAM into natural gas: The introduction of Common Performance Conditions into the safety management of gas networks. Safety Science, Vol 54. P 1-7. 2013.
- [DGT, 2011] Direction Générale du Travail. Analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1000 salariés. Prévention des Risques Psychosociaux. Rapport. Avril 2011.
- [EU-OSHA, 2012] Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the european survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER). Report, EU-OSHA, 2012.
- [Gava & Gbézo, 2009] Gava MJ, Gbézo. Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail. Paris, Vuibert, coll. Lire Agir, 2009, 213 p.
- [Hansez, 2001] Hansez, I. (2001). La validation du WOCCQ : vers un modèle transactionnel du stress et du contrôle de l'activité de travail, thèse de doctorat, Université de Liège, Liège, Belgique.
- [Hollnagel, 1998] Hollnagel, E. (1998). Cognitive Reliability and Error Analysis Method (CREAM). Elsevier.
- [HSA, 2013]  
[http://www.hsa.ie/eng/Workplace\\_Health/Workplace\\_Stress/Work\\_Positive\\_Project\\_2005\\_2007/](http://www.hsa.ie/eng/Workplace_Health/Workplace_Stress/Work_Positive_Project_2005_2007/)
- [INRS, 2010] Dossier [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) « Le stress au travail », mise à jour 15/12/2010.
- [Karasek, 1990] Karasek RA, Theorell T. Healthy work. New York: Basic Books, 1990.
- [Lassagne et al, 2012] Lassagne, M., Perriars J., Rozan A. et Trontin C. L'évaluation économique du stress au travail. Editions Quae. 2012.
- [Leka & Kortum, 2008] Leka S., Kortum E. 2008. A european framework to adress psychosocial hazards. Journal of occupational health 50, 294-296.
- [Leka et al, 2011]. Leka S., Jain A., Iavicoli S., Vartia M. and Ertel M. The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. Safety Science 49 (2011) 558-564.
- [Mackay & Cooper, 1987] Mackay C. J. et Cooper C. L., Occupational stress and health: some current issues, dans International Review of Industrial and Organizational Psychology, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.
- [Malingrey, 2009] Malingrey P. Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels. Paris, Tec & Doc Lavoisier, coll. Sciences du risque et du danger, 2009, 176 p.
- [Niedhammer, 2006] Niedhammer I. et al., « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », Santé Publique, 2006/3 Vol. 18, p. 413-427. DOI : 10.3917/spub.063.0413

- [Niedhammer, 2007] Niedhammer I, Chastang J-F, Lévy D, David S, Degioanni S. Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale SUMER. Travailler Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail 2007, 17 : 47-70
- [Paulhan, 1992] Paulhan, I., Le concept de Coping. L'année Psychologique, 1992, 92, 545-557.
- [Petit et al, 2011] Petit J., Dugué B. et Daniellou F. « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », Le travail humain, 2011/4 Vol. 74, p. 391-409.
- [Rasmussen, 2011] Rasmussen M. B., Hansen T. and Nielsen K .T. 2011. New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment : the experience of the Danish Working Environment Authority. Safety Science 49 (2011) 565-574.
- [Sarnin, 2011] Contre les “Risques” Prychosociaux, quell débat sur l'activité? Sarnin, P., Caroly S. et Douillet P. Le travail humain, tome LXXIV, n° 4/2011, 309-320.
- [Selye, 1936] Selye, H. A Syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature 138: 32 (1936).
- [Siegrist, 1996] Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort—low reward conditions at work. Journal of Occupational Health Psychology, 1, 27–43.
- [SPF, 2004] SPF Emploi, travail et Concertation sociale. Le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention. Publication mai 2004, Belgique.  
<http://www.meta.fgov.be>
- [Sutherland, 1991] Sutherland V. J. & Cooper C. L. 1991. Personality, stress and accident involvement in the offshore oil and gas industry. Personality and individual differences p 195-204. Volume 12 numéro 2.
- [Trontin 2008]. Trontin C. Coût du stress : enjeux et évaluation. INPES, les Journées de la Prévention. 10 avril 2008, Paris.
- [Ughetto, 2007] Ughetto P. Faire face aux exigences du travail contemporain, Paris, Editions de l'ANACT, 157p.
- [Van Wassenhove & Guarnieri ; 2010] Wim Van Wassenhove & Franck Guarnieri. Le WOCCQ: une méthode de diagnostic des risques psycho-sociaux liés au travail. RSE n°5 juillet-août 2010.
- [Van Wassenhove, 2008] Wim Van Wassenhove & Emmanuel Garbolino. 2008 Retour d'expérience et prévention des risques: principes et méthodes. Editions Tec et Doc Lavoisier – Collection Sciences du risque et du danger. 72 pages.
- [Viatour, 2001] Viatour C., La flexibilité au travail et ses conséquences en terme de stress professionnel, Mémoire de licence en psychologie, non publié, Université de Liège, Liège, 2001.